

SUGERENCIA PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

En el punto séptimo, apartado 3 de la RESOLUCIÓN de 20 de octubre de 2011, de la Dirección General de Política Educativa y Educación Permanente, por la que se establece la organización de la realización de la evaluación de diagnóstico en los centros docentes de Educación Primaria y Educación Secundaria Obligatoria de la Comunidad autónoma de Aragón (BOA de 10 de noviembre) se especifica:

3. El análisis y la valoración de los resultados de cada centro debe concluir, si procede, con el establecimiento de manera institucional de una serie de objetivos, acuerdos de mejora o de cambio educativo a poner en marcha al curso próximo que deberán recogerse en la Programación General Anual.

La mejora es un concepto que aplicado a determinadas situaciones de carácter social o de interrelaciones, como por ejemplo el hecho educativo, puede parecer difícil de determinar o de definir, puesto que en muchas ocasiones los procesos que se analizan no ocurren de forma aislada sino de forma concurrente con otra serie de acontecimientos que, en muchas ocasiones, pueden incluso hacer que no nos parezcan lo suficientemente relevantes como para plantearnos su revisión.

La literatura sobre la evaluación en el contexto escolar es muy amplia y variada, según los distintos paradigmas desde los que se quiera interpretar la escuela. Revisar todos ellos, o lo que se consideren más próximos a nuestro contexto real puede ser interesante. Al final de este documento se proporcionan enlaces de consulta y ampliación.

Partiendo de la premisa de la complejidad del hecho educativo, es necesario, al menos, establecer el marco en el que podamos localizar nuestro objeto de interés.



Figura 1.- Elementos que identifican aspectos de la realidad del centro a considerar en el análisis de datos para la elaboración de planes de mejora.

Ceñirse a los resultados de la evaluación censal del centro como única fuente para elaborar un plan de mejora, es, a la luz de este esquema, una vista parcial de la realidad de un centro. La evaluación censal destaca algunos aspectos que se pueden considerar importantes, pero que deben ser analizados en el contexto particular de cada centro.

La idea clave en todo este proceso del plan de mejora es tratar de hacer visible lo problemático, de establecer medidas claras de cosas que a lo mejor, son difíciles de cuantificar. Pero de esta manera se establecerán referentes comunes para todos los implicados, y que sirvan de guía para las acciones. En el largo plazo aparecerán, con toda probabilidad, nuevas ideas o valoraciones que enriquezcan lo meramente cuantitativo que ahora vamos a tratar de exponer.

1) IDENTIFICAR EL ÁREA DE MEJORA

La evaluación censal aporta, de forma periódica, los datos de los alumnos que cursan los niveles de 4º de primaria y de 2º de ESO en varias competencias. Tal como reflejaba la figura 1, la información obtenida del centro es una muestra de lo que ocurre en ese centro en su conjunto. Pero que en todo caso debe ser analizada con la mayor cantidad de factores contextuales posibles.

Una forma posible de enfrentarse a esta tarea es la de establecer una lista de elementos positivos y negativos que caracterizan la situación que se analiza. El instrumento que de forma más habitual se utiliza es el llamado DAFO, que recibe su nombre por las iniciales de los cuatro puntos de análisis: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades.

- Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que el centro ya tiene y que constituyen barreras para lograr los objetivos del centro.
- Las amenazas son situaciones negativas, externas al centro, que pueden convertirse en obstáculos, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.
- Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al centro de otros similares.
- Las oportunidades son aquellos factores positivos externos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Se suele presentar como un cuadro dividido en cuatro cuadrantes

Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Oportunidades

Con los resultados de la evaluación censal, así como el resto de elementos que se han descrito con anterioridad, vistos a través de esta tabla de análisis, se pueden identificar aquellos aspectos o áreas que en nuestro centro podrían ser susceptibles de ser modificados para mejorar.

2) ESTABLECIMIENTO DE FACTORES QUE INCIDEN EN LA SITUACIÓN

Se trata de tomar cada una de esas debilidades o amenazas detectadas, definir las de forma exhaustiva para identificar los elementos que la componen o afectan, para establecer las líneas de acción.

Debilidades/Amenazas	Descripción / Elementos que intervienen	Orden de prioridad

Una vez especificado todo aquello que podamos identificar, seremos capaces de establecer un orden de prioridades para pasar al siguiente paso.

3) ESTABLECER EL ÁREA DE MEJORA Y LOS OBJETIVOS A ALCANZAR EN DICHA ÁREA

De lo que se acaba de analizar y una vez establecida la prioridad, definiremos el área de mejora, es decir una parte de lo que el análisis nos ha revelado como debilidad o amenaza que debe ser la meta a la que dirigirse para alcanzar su mejora.

La concreción para llegar a alcanzar la meta se concreta es el objetivo, cuyas características básicas son:

- Concreto.
- Redactado con claridad.
- Cuantificable y verificable de forma objetiva.

Cada área de mejora se puede desarrollar en uno o más objetivos. A su vez, cada uno de los objetivos debe ser desarrollado a través de las llamadas acciones de mejora.

4) ESTABLECER LAS ACCIONES DE MEJORA Y SU PRIORIDAD

Para llegar a alcanzar el objetivo marcado dentro un área de mejora, hay que establecer los pasos a seguir en un determinado orden. A esto lo denominaremos líneas de acción o acciones.

Área de mejora		
Objetivo	Indicador	Acción/es
1.-	1.-	1.1.- 1.2.-

De cada área de mejora y su objetivo, se pueden establecer varias líneas de acción. Una vez definida su prioridad, sólo nos queda concretar estas acciones.

Para cada objetivo de un área de mejora se debe establecer además un indicador, que nos permita verificar nuestro progreso.

5) DETERMINAR CADA UNA DE LAS ACCIONES, EN TODOS SUS ELEMENTOS, PARA CADA AREA DE MEJORA.

En este momento es cuando se integran todos los pasos dados en un marco concreto de actuación. Para cada área de mejora, establecida en el objetivo y acciones correspondientes, se deben especificar las tareas de dichas acciones.

AREA DE MEJORA				Acciones:		
Objetivo				1.-		
				2.-		
	Tarea	Responsable/ Participante	Tiempo	Indicador	Verificación	Resultado / Nivel de seguimiento
1.1						
1.2						
2						

Los elementos que se deben determinar de forma clara son los siguientes:

-Tarea: Explicar de la forma más clara la tarea que se va a llevar a cabo para desarrollar una acción. Podría darse la circunstancia de que se requirieran varias tareas para desarrollar una acción. Se pueden incorporar, siempre y cuando se identifique la acción a la que contribuyen.

-Responsable/Participante: Poner de forma explícita la persona o personas que se encargarán de llevar a cabo la tarea

-Tiempo: Establecer el periodo de tiempo durante el cual se va a llevar a cabo esa acción. Conviene también explicitar la frecuencia de la acción en ese periodo de tiempo.

-Indicador: Quizá el elemento fundamental de todo el plan de mejora, dado que es el que nos va permitir tener puntos de referencia para valorar la evolución del objetivo.

Es una medida de tipo cuantitativo que permite establecer la relación entre 2 o más variables para determinar la eficacia de la acción diseñada para lograr un objetivo.

Se calcula el valor de partida del indicador, y el valor al que se quiere llegar o su variación. Así se puede valorar qué progreso se ha logrado, de forma objetiva, con las acciones que se hayan diseñado/ implementado para desarrollarlo, midiendo la eficacia de estas acciones en relación con el objetivo establecido.

Tipos de indicadores

- Indicadores cuantitativos: Se obtienen a partir de variables de expresión numérica recibiendo entonces el nombre de índice.

Por ejemplo: Porcentajes de aprobados o de absentismo; ratio alumno/profesor, m²/persona; frecuencias reuniones/mes, visitas familias...

- Indicadores cualitativos: Se utilizan para medir procesos relacionados con aspectos cualitativos a los que se les asocia una métrica (estadístico sobre escalas de valoración). a través de unos criterios de valoración previamente fijados.

Por ejemplo: Grado de cooperación del profesorado en las actividades y programas organizados por el centro (escala Likert).

-Verificación: Se trata de establecer de qué manera, con qué instrumento se va a proceder a la medida del valor del indicador.

-Resultado/Nivel de seguimiento: Se establece el valor de referencia y la evolución del mismo

A continuación presentamos el proceso de forma esquemática y un ejemplo orientativo.

Enlaces de interés

-Revista de Educación [Nº 356](#): Mejorar la escuela: perspectivas didácticas y organizativas. Septiembre-Diciembre 2011. MEC. Madrid

-Web de Navarra sobre [planes de mejora](#) y documento sobre [mejora de las competencias básicas](#) en primaria.

-[Blog](#) de Navarra sobre temas educativos, que recopila direcciones y ejemplos de planes de mejora.

-Asturias: [Manual de autoevaluación](#) .
[Plan de mejora](#)

Pasos del plan de mejora	Instrumentos	Desarrollo																																			
Identificar las posibles áreas de mejora	<p style="text-align: center;">DAFO</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Debilidades</td> <td style="text-align: center;">Fortalezas</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Amenazas</td> <td style="text-align: center;">Oportunidades</td> </tr> </table>	Debilidades	Fortalezas	Amenazas	Oportunidades	Utilizando toda la información disponible en el contexto del centro, además de los datos que se proporcionan con la evaluación censal, describir aquello que forma parte de la situación																															
Debilidades	Fortalezas																																				
Amenazas	Oportunidades																																				
Detectar factores que inciden en la situación	<p style="text-align: center;">Identificación y análisis</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Debilidades/Amenazas</th> <th style="text-align: center;">Descripción / Elementos que intervienen</th> <th style="text-align: center;">Orden de prioridad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 40px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Debilidades/Amenazas	Descripción / Elementos que intervienen	Orden de prioridad				A partir de las debilidades y amenazas identificadas se determinará qué se puede mejorar, estableciendo prioridades.																													
Debilidades/Amenazas	Descripción / Elementos que intervienen	Orden de prioridad																																			
Establecer el área de mejora y formular los objetivos relacionados	<p>El área de mejora se concreta según las prioridades establecidas. El objetivo es aquello que se establece alcanzar en un plazo de tiempo determinado</p>	<p>El objetivo debe ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Concreto. -Redactado con claridad. -Cuantificable y verificable de forma objetiva. 																																			
Establecer acciones de mejora	<p style="text-align: center;">Selección</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Área de mejora</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Objetivo</th> <th style="text-align: center;">Indicador</th> <th style="text-align: center;">Acción/es</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1.-</td> <td style="text-align: center;">1.-</td> <td style="text-align: center;">1.1.- 1.2.-</td> </tr> </tbody> </table>	Área de mejora			Objetivo	Indicador	Acción/es	1.-	1.-	1.1.- 1.2.-	Una vez establecido qué es lo que queremos mejorar (área de mejora) y hasta dónde queremos llegar (valoración o variación del indicador asociado al objetivo) se determinan acciones concretas a desarrollar.																										
Área de mejora																																					
Objetivo	Indicador	Acción/es																																			
1.-	1.-	1.1.- 1.2.-																																			
Configuración del plan para cada área de mejora	<p style="text-align: center;">Plan de acción y seguimiento</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4" style="text-align: left;">AREA DE MEJORA</th> <th colspan="3" style="text-align: left;">Acciones:</th> </tr> <tr> <th colspan="4" style="text-align: left;">Objetivo</th> <th colspan="3"></th> </tr> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">Tarea</th> <th style="text-align: center;">Responsable/ Participante</th> <th style="text-align: center;">Tiempo</th> <th style="text-align: center;">Indicador</th> <th style="text-align: center;">Verificación</th> <th style="text-align: center;">Resultado / Nivel de seguimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	AREA DE MEJORA				Acciones:			Objetivo								Tarea	Responsable/ Participante	Tiempo	Indicador	Verificación	Resultado / Nivel de seguimiento	1							2							<p>Se establece de forma pormenorizada todo lo que atañe a una acción. Tarea, responsable y tiempo: Qué, quién y cuando. Indicador: Ver anexo Verificación: Cómo se define el indicador Resultado: Previsión de resultado</p>
AREA DE MEJORA				Acciones:																																	
Objetivo																																					
	Tarea	Responsable/ Participante	Tiempo	Indicador	Verificación	Resultado / Nivel de seguimiento																															
1																																					
2																																					

PLAN DE ACCIÓN Y SEGUIMIENTO

Área de mejora 1: Comunicación Lingüística - Escritura	Acciones de mejora 1. Incremento el tiempo dedicado a redactar en cada materia. 2. Enseñar a los alumnos a planificar la redacción. 3. Confección de monografías.
Objetivo a conseguir: Mejorar la expresión escrita de los alumnos Indicador: Incrementar un 15% las notas de expresión^(*)	

	Tareas	Responsable de las tareas	Tiempos	Indicador del seguimiento/logro	Verificación	Resultados Nivel de seguimiento
1	Dedicar 30 min. a la semana a expresión escrita y corrección en clase	Profesores: Lengua Matemáticas Sociales Naturales	-30 minutos a la semana en cada asignatura. -Entre noviembre y mayo	-Nº sesiones dedicadas -Evolución de las calificaciones de las redacciones -Nº trabajos alumno	- Autorregistro de cada sesión - Registro de notas de redacción - Registro de trabajos entregados	-15 sesiones dedicadas por materia -Incremento del 15% en la nota media de cada grupo -Elaboración de 3 trabajos por alumno y asignatura
2.1	Actividad común: "Escribir una redacción: cómo hacerlo de forma sencilla"	Profesores: Lengua Matemáticas Sociales Naturales	-3 sesiones en noviembre -3 sesiones en diciembre	-Frecuencia de uso habitual de los alumnos del guión -Nº redacciones que siguen el guión	- Registro del % de alumnos que usa guión en el aula -Recuento de trabajos quincenal	-Incremento del 15 % de alumnos lo utilizan de forma habitual -15% de redacciones recogidas siguiendo guión
2.2	Convocatoria de un premio de redacción para la semana cultural. Tema:	Tutores Departamento de lengua	-Sesión tutoría de diciembre -Plazo 27 Enero	-Nº de participantes por grupo -Frecuencia de utilización del guión en los trabajos presentados	-Control de participación por grupo -Recuento de trabajos para verificar uso del guión	-Participación media de 10% de cada grupo -Utilización del guión de un 20% de los participantes.
3	Monografía trimestral	Profesores: Sociales Naturales	-1 sesión semanal por asignatura entre noviembre y mayo	-Nota global de dos monografías por asignatura.	-Registro de notas de cada monografía	-Incremento de un 15 % de la nota media de las redacciones de las monografías ^(*) .

(*). Establecer un criterio uniforme de valoración para medir el grado de expresión escrita en las pruebas que se establezcan.